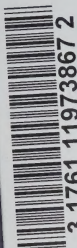


CAI
XC27
-1984
R26



3 1761 11973867 2

The renaissance of passenger
rail

CA1
XC27
-1984
R26

Government
Publications

The renaissance of passenger rail

Brief to the Standing Committee on Transport and Communications, Senate of Canada, for its enquiry into the national passenger rail service provided to Canadians by VIA Rail Canada Inc.

Presented by
Pierre A.H. Franche, President
and Chief Executive Officer
VIA Rail Canada Inc.

March 31, 1984



I most firmly believe that passenger rail can again have an historic impact upon our country. But, from my vantage point, its development must always be managed like a business, with bottom-line imperatives, rather than as a social program where measurements of effectiveness are inevitably more intangible, more diffuse. I honour the national-interest imperatives in running a passenger railway for Canada. Yet I believe we will all get more satisfaction if VIA's efforts are also directed by that measurement of cost versus revenue so traditional to entrepreneurship. We will all make better decisions and deliver a better and more economic service. Our customers will be better satisfied. And satisfying our customers' travel needs — not running trains — is, finally, the business that VIA is really in.



*Presented to the
LIBRARY of the*

UNIVERSITY OF TORONTO

by

George Brown
College Archives

The renaissance of passenger rail

presented by Pierre A.H. Franche
President and Chief Executive Officer
VIA Rail Canada Inc.

THE renascent public interest in the importance of modernizing Canada's national passenger rail service is, of course, a welcome phenomenon to the managers of the crown corporation charged with delivering that service. It is almost as though those 30 years of disinterest and neglect are being swept away by widespread and vocal public enthusiasm from many quarters, for modernizing a system which many believe will be crucial to Canada in the decades ahead.

We at VIA know well the degree of public support the passenger rail service now enjoys, just as we know the degree of disappointment on the part of the public when VIA fails to deliver. Our attitudinal research over the past eight months has shown us clearly that Canadians want and need a modern service and are prepared to underwrite the high costs of modernization. Indeed, they may be impatient of delays.

So let us not seek to apportion blame for those years of neglect, but rather confidently chart our firm course for modernization by clearly defining the complex, interacting issues which can inhibit renewal and how they must be tackled if we are to make more than cosmetic improvements to this great national asset.

It is, however, worth briefly reviewing the climate in which we at VIA set out on this great adventure.

VIA's viewpoint

We see a corporation whose historic market has been shrinking dramatically since the competitive advent of the automobile, bus and airplane. We see an ageing, costly fleet of vehicles which has had to be expensively refurbished to extend its useful life. We see vehicles of new Canadian design coming into use, but with the inevitable breaking-in problems which almost always accompany innovation—particularly since the Canadian industry has built hardly any new trains, other than commuter coaches, since the 1950s. Innovation is, therefore, largely new to this generation of passenger railway people. We also see a complex and demanding search for a new generation of railway vehicles which will operate more quickly but economically in the circumstances of the 1990s and beyond. We see a search for considered strategies to put the bulk of our capital development where the bulk of our potential traffic is concentrated. Yet there are also imperatives which require that we consider modernizing unprofitable

services in the national interest in the less densely-populated parts of Canada.

National unity demands a measure of national balance in passenger rail investment. Our planning must be selective, yet sensitive to the national interest or our efforts could be divisive. We're even seeking to negotiate agreements with our competitors to locate in multi-modal terminals to serve the public better. We believe this will make the overall public transportation system more accessible. In seeking to attract customers away from their private cars, we need to make inter-modal exchanges as attractive as possible. We are in the travel business, sharing a right-of-way with another large and economically-important rail traffic stream—it's called freight. Freight competes for time and space on the largely single tracks we share, as it does over the communications systems of Canada's railways. We are working with the two freight railways to get the best deal for passenger traffic.

As we enter this renaissance of passenger rail in this country, appropriately enough we are closing in on the 1986 centennial of Canadian passenger rail reaching the Pacific. That historic event played a fundamental role then in welding our country together. So we face this past and these legacies as we look to the future.

Elements in the renaissance

By way of demonstrating several aspects of that renaissance, VIA is now dealing very directly with the core problem of reliability (and therefore, on-time performance) by building a \$306 million national network of maintenance centres which will undoubtedly enhance the quality of our maintenance work, improve reliability and, incidentally, reduce our costs by \$55 million a year.

VIA is now engaged in a massive program of training for all its employees, designed to enhance—in a very personal way—the service we deliver to customers. How our front-line employees behave with passengers considerably affects passengers' views of our service and their enjoyment of it.

One of VIA's key cost problems has been that it inherited staffing patterns established decades ago. Faced with the specific mandate of improving efficiency, effectiveness and economy of the passenger rail business, one of VIA's key objectives is to rejuvenate labour practices to today's standards while at the same time improve working conditions and serve the public better. The fact that many of the people in passenger rail are employed by CN and CP makes this more complex to achieve. But still they are critical to fulfilling our mandate.

VIA is now bringing into service its second order of LRC vehicles for the Québec-Windsor Corridor, to modernize that service further with new vehicles. This Canadian-designed train has experienced teething

problems, as I shall discuss a little later, but the degree of customer satisfaction with it is certainly remarkable.

VIA has now embarked on a fundamental study of its Eastern and Western Transcontinental services, with a view to charting their future and how these historic services can be modernized to serve their markets best at the lowest effective cost.

In parallel with this study, in partnership with Bombardier Inc., the maker of the LRC, and UTDC, an Ontario government-owned corporation, specializing in advanced transportation systems, we have begun the development process for the prototype of a new train designed to serve our light-density routes in Atlantic and Western Canada. This project may well also provide the core of a vehicle for re-equipping our great Transcontinental trains. If at all possible, we seek compatibility between the light-density trains and our Transcontinental trains in our future.

Finally, in 1983, VIA has at last achieved a financial turn around. Our actual demands on the government were \$93 million below budget and 1983 was the first year our demands hardly increased over the previous year. And, for the first time, we were substantially below budget. The hemorrhaging has been stopped. In fact, when all the adjustments to VIA's 1983 accounts are made—and this will only be seen in our 1984 annual report—we expect our demands on the public purse will prove to be even less.

The bottom-line and the national interest

These are some concrete examples of VIA's renaissance. They are designed to bear fruit in a national modernization plan, with a balance between serving the potentially-profitable high-density concentrations of traffic in the central Québec-Windsor Corridor and the light-density routes of Atlantic and Western Canada. As you see, we always have one eye on the bottom-line and another on the national interest. In the Central Corridor, we can envisage a profit from the operation of high-speed trains. In Atlantic and Western Canada, we are planning to supply the best possible service at the lowest possible deficit. Both imply a bottom-line approach, but the nature of the "profit" from each is evidently different.

Perhaps the most far-reaching evidence of the renaissance of passenger rail lies in the study of high-speed passenger rail in Canada we have just completed and delivered to the federal Minister of Transport. Here, we seek to catch up with such countries as France, Britain and Japan, where high-speed passenger rail is already a reality. Our three-year \$5 million study concludes that modernization of the Central Corridor (with very high-speed service between Montréal, Ottawa and Toronto and modern and improved LRC-type service from Québec to Montréal, and Toronto to Windsor) *can*, with an appropriate debt-equity ratio,

return its capital and interest and operate at a surplus. Since over half of our national passenger rail traffic potential lies in this corridor, this is an important finding from any point of view—whether that of service to customers or the bottom-line.

I shall discuss this study later in this brief. It does provide a considered and imaginative outline plan to serve at least half or more of Canadians with modern high-speed passenger rail service, which could equal the pioneering French and Japanese achievements in this area. It needs to be fleshed out with detailed engineering design and costs before a final national decision by government can be made to proceed with it.

Customer service is the key

Earlier I mentioned the key importance of customer service. Our efforts here go far beyond simply training our employees, important as that is. The whole corporation is now set upon a marketing orientation, in which the question is invariably posed: "How can we best satisfy our customers' needs?" This is the essence of marketing. A marketing-minded philosophy is now permeating the whole VIA organization and not merely VIA's marketing department. Our new equipment will be designed with the customer in mind. Our new services are based on careful customer research and consultation. A program of opinion and attitudinal research, with frequent tracking studies, tells us what our customers really think of us and our services and how they would like to see them modernized and improved. This spirit of consultation, self-examination and renewal must, in the end, be the keynote of modernizing Canada's passenger railway. We are working for the rail passenger, not for the system. That is our orientation.

We are also modernizing management and management's tools. Let me provide just one example. In its short history to date, one of VIA's core management problems has been to discern and understand its true costs, especially those charges from CN and CP which represent such a large portion of our total operating expenses. Beyond that, the challenge has been the correct allocation of these costs, so as to appraise correctly the true cost of each route and each train, its revenues and the resultant operating profit or loss. Without this valuable information, VIA management cannot be fully effective—it would be partly flying blind. We are now gaining more information (and more detailed information) from the two railways. It is being fed into a new and sophisticated computerized VIA management information system, which will soon provide a very detailed portrait of the complex operations of VIA in profit-and-loss terms, product by product.

VIA is also seeking to recover those assets of the passenger rail service which are vital to its effective operation and which were never transferred to the new

corporation when VIA was created in 1977 to operate Canada's passenger rail service. I refer, of course, to the stations through which our passengers pass to join and leave our trains. Here we are at present the tenants of the operating railways. We are now in discussion with CN, CP and Transport Canada about a plan to transfer all the key stations to VIA's control and management. It is, after all, at the stations where our passengers experience a good part of their contact with us. For customer service and cost-effectiveness alike, we find it essential to control these vital service points and manage them from *our* perspective of *our* service to *our* customers. We have plans for physical modernization to improve service there—and particularly for physically-disadvantaged and other special-needs passengers.

When I speak of the renaissance of passenger rail in Canada, therefore, it is not rhetoric. In each of the areas I have described, purposeful steps are now being taken, as matching elements in a careful, interlocking national plan, to bring Canada's passenger rail service into the 1980s and 1990s. We are thus seeking to overcome the effects of three decades of decline by planning for the twenty-first century. At the centre of the plan are the needs of our passengers. As the saying is, we are market-driven.

However, it should be apparent that these steps will not all come to fruition in the next 24 months. They cannot. A passenger railway is a large and complex institution, particularly when it shares its tracks with large volumes of freight traffic. These initiatives, which have varying deadlines, almost all require years to plan and implement—in some cases, as much as a decade. It is reasonable that they be fitted into an integrated, nation-wide passenger transportation system. We feel passenger rail has a vital, modern role to play in such a system. But action is required now, because of long lead-times.

Special-interest group enthusiasm

VIA welcomes the growing public interest in the passenger rail service, and in particular, the enthusiasm of certain special-interest groups, who are so strongly advocating modernization of passenger rail in this country. However, certainly we (and perhaps they) would be doing the nation a grave disservice if we were to put it about that there are simple "quick-fixes" to our problems or that simply throwing money at our problems alone will solve them.

To be a *realistic* enthusiast for passenger rail, one must also understand the extraordinary complexities of operating and modernizing a long-neglected system which has for many years been dominated by the imperatives of freight rail. One must also appreciate that VIA is in the travel business—not in the business of running trains. There is a key difference of both outlook

and emphasis here. One must also realize that while passenger rail clearly deserves the track priority, one cannot totally disrupt the freight rail service which is so important to Canadian economic life and Canadian exports. Freight and passenger rail must neatly fit together as they share the infrastructure efficiently. That is much easier said than done, by the way.

Enthusiasts for passenger rail very properly demand new vehicles to modernize our service, but they often become impatient with the necessity of long development and testing periods. My recent experience has convinced me beyond any doubt that Canada cannot rush new rail vehicles into revenue service without a proper research and development investment, unless it wishes to face high costs and considerable customer disappointment at the outset. So, much as I welcome this enthusiastic support from such groups, I hope it will always be tempered by realism, knowledge and understanding that there is a price to be paid—in time as well as money—for modernizing passenger rail properly. I, for one, am simply not prepared to raise public expectations and then face the wrath of both the public and such interest groups if we fail to deliver the goods.

VIA's two imperatives

Another important area of misunderstanding needs to be set straight. VIA has two imperatives and often they are not in parallel and may actually seem to conflict. As a commercial crown corporation, we are rightly expected to manage on a bottom-line basis—that is, towards a profit. Certainly the concern over our deficit underlines this imperative clearly. At the same time, however, we are expected to manage services in the national interest—such as the Eastern and Western Transcontinentals, the light-density services and the remote services—which will almost certainly never be profitable. The "profit" here lies in serving the public interest well—economically and effectively.

For example, in 1983, the Eastern and Western Transcons lost about \$195 million with a loss per-passenger-mile of 40 cents. The light-density services lost \$63 million (or almost 50 cents per-passenger-mile). And the remote services ran up losses of \$55 million, with a per-passenger-mile loss of 96 cents. Only the Québec-Windsor Corridor (with a loss of about \$156 million) came anywhere close to being profitable, with a 22 cents per-passenger-mile loss—the lowest in the VIA system.

I am certainly not suggesting that these three national-interest services should be abandoned. Far from it. I am simply pointing out that the government requires VIA to run these services in the national interest and pays us a subsidy to cover their respective deficits. Our obligation as managers is clearly to man-

age them better, with the lowest possible deficit and the smallest demand on the public purse.

As a properly-managed corporation, then, VIA has an inescapable commitment to maximize the quality of service and minimize these deficits. This is the bottom-line approach. But rarely do I hear some of the enthusiasts for passenger rail discuss the bottom-line impact of their proposals on VIA's overall deficit. They talk of improved service or new equipment, which is all very well. But they hardly ever mention increased losses which may be implicit in these improvements. Realism is needed here, too.

As Canadians, we simply have to face the true costs of running a modern passenger rail service in this huge country of ours, strung out as we are over thousands of miles, with a relatively small population, amid our deep winters. The lighter the density of traffic on a route, the more money it will lose and those losses would be increased further by improvements to equipment, infrastructure or service frequency. This is not to argue against such improvements, but rather to insist that we will need to face economic reality in discussing them.

As VIA makes further strides into modernizing and mechanizing railway accounting, we will have accurate cost, revenue and profit-and-loss figures for each of our routes and the trains on them. We will also be able to predict accurately the cost of proposed trains, or other service changes. It is at that point the proponents of service changes will be able to see for themselves the real price of actual or proposed national-interest activities, as will the government. Once again, let me emphasize that I am not arguing that VIA should drop or freeze all its national-interest routes. Certainly not. I am merely suggesting that our enthusiasm for expanding service must be tempered by economic reality—we call it the bottom-line. Then we will all be able to judge better whether annual subsidies of hundreds of dollars per passenger are really "worth it"—in whatever terms we choose to measure this. We simply must keep score, for without that important and continuing insight into reality, VIA's deficit could just blossom and blossom and blossom. In my view, this is not acceptable—it is just not good business.

Some major issues at VIA

I would now like to deal, in some detail, with major issues affecting VIA, which are to some extent outside our control, or which need the support of Parliament and the government to make real progress.

Few will question that VIA needs its own legislative mandate to define its objectives clearly. If Parliament were to enact a VIA Rail Act, it could give the corporation a clear guiding purpose which up till now, it has had to develop from directives from government and from its own experience. In the debate over such a

piece of legislation, Parliament and the country would have the opportunity to understand and comment on the great issues which VIA is confronting. A national debate and a consultative process would be healthy and constructive. Meanwhile enquiries such as this by the Senate can prove most useful in bringing to light both the facts and the fancies of passenger rail. Above all, we need to hear from the passenger—the customer our service is designed to satisfy.

This Committee may be interested to hear how we at VIA have sought to define our mandate in the absence of a VIA Rail Act. We have, in effect, defined the strategic issues—the important problems and opportunities—facing us.

We see as our main challenges...

- ...providing sound management, thus ensuring that VIA's funds are expended economically and efficiently, on value-for-money principles.
- ...providing quality service across the country.
- ...undertaking the rapid modernization of the passenger rail service.
- ...redefining VIA's legal and contractual framework to give the Corporation the authority to carry out its responsibilities for the passenger rail service.

Strategies to meet challenges

Our strategies are being developed to meet these issues and to fulfill our mission. Satisfying customer needs is at the core of all of these.

Our relationships with the two operating railways, CN and CP, are absolutely critical both to any significant improvement in VIA's financial results and its service to customers. However, there has been a certain lack of understanding over the inevitable differences in opinion between the three railways, amicable and highly professional as they have been.

CN and CP are two of the largest, most capable and most advanced railways in the world, at the leading-edge of innovation in freight rail over long distances and in a difficult climate and notably in the carriage of resource commodities. As Canadians, we can be proud of our two great railways. However, their imperatives and VIA's are quite different. The only real similarity between us is our respective bottom-lines. Like VIA, CN and CP presumably both strive to maximize profit, from their infrastructures, their vehicles, their people. But our objectives can clearly conflict when they concentrate on freight and we concentrate on carrying passengers. Ideally, they would perhaps naturally want to put the passage of passenger trains over their rails second to freight, which is their principal profit-centre from rail.

As you know, much more than half of VIA's operating expenses stem from charges by the operating railways—for use of tracks, signalling systems, provision of engineers, conductors and trainmen and vehicle

maintenance charges. (In 1983, we will have paid the railways \$380 million out of our total operating expenses of \$638 millions.) It is, again ideally, in the interest of CN and CP to charge VIA as much as possible for their services to the national passenger rail system, with as large as possible a segment of their overall overheads also charged to those services they provide to us. For them, this is simply good business. But it may not be entirely such good business for VIA...

Rather, it is in the interest of VIA and its shareholders to hold down CP and CN charges to a realistic level, with only the smallest possible degree of unavoidable overhead charged to us and so, in turn, to the rail passenger. That's the other side of the coin.

Both sides in this equation are quite properly seeking to maximize their bottom-lines and, in principle, what could be more entrepreneurially sound?

VIA's problem, of course, is that for many of the services the railways provide to us there simply is no other supplier to balance the debate and offer an alternative. There is no competition. Therefore, VIA needs to persuade, to negotiate, to calculate and, yes, to argue, in the effort to obtain better cost information from the railways and based on that, to negotiate more favourable charges. This effort is making progress.

But it is surely more than a matter of argument, amicable though this is. Both parties—VIA and the operating railways—have to operate more efficiently, so that the cost of doing business with each other is, in fact, reduced. If VIA becomes, in many senses, a better customer, the railways can deal with us more efficiently and at less cost. If they operate more efficiently, their costs will be lower. If we plan for productivity together, greater productivity will reduce our mutual costs and so their charges to us. And means to share the productivity gains could be found.

This, of course, is just what is happening. A series of joint productivity task forces from the three companies is examining a variety of phases of our joint operations and savings are already being realized from better, closer operation and co-operation. This is a most welcome development.

Sharing the tracks

A key area of difference of opinion, if you want to call it that, is the sharing of tracks between freight and the passenger service. The operating railways' imperative is obviously to move freight as efficiently and at the lowest cost possible. On the face of it, they do not yet have a true bottom-line incentive to move passenger trains as efficiently as possible. Why? Theoretically, their costs for doing so will be met by VIA, no matter what they are, under the terms of the Canadian Transport Commission's Costing Order R-6313. However, there are now in force on-time performance incentives

for key services which *do* somewhat encourage the railways to give us better service.

The fact is, however, that there are inherent difficulties in moving long, slow, heavy freight trains at 60 mph efficiently over the same tracks as passenger trains at 95 mph (or even 125 mph, which is the theoretical rated speed of the LRC in ideal conditions).

A good deal of the total Canadian rail infrastructure and signalling system is single track and is designed more for freight than for passenger service. Sidings used when trains "meet" are often too short for today's long freights. So it is often the passenger train which has to take "the hole"—the term used for a siding in the industry. In territory controlled by automatic signals, passenger and freight trains are dispatched so as to minimize total delays. However, since passenger and freight trains co-exist on the same track, it is inevitable that priority cannot always go to passenger trains.

A welcome change-of-mind

VIA is already paying for track and other improvements designed to speed passenger trains, but even track improvement and maintenance can be a problem if they are not carefully scheduled to meet the needs of the passenger service and so delay our trains. This summer, we shall see some delays in the Québec-Windsor Corridor because of work programs. However, scheduling of work is now being refined with greater precision. We are seeing a welcome change of mind about the importance of the passenger rail service.

Having said all this, let me state my view that a large measure of track dedicated solely to the passenger service is simply beyond Canada's purse, except in the proposed very high-speed corridor between Montréal, Ottawa and Toronto, where our studies demonstrate such an investment would be economic.

The future simply must lie largely in innovative improvements in the use of shared track which benefit from the very closest of co-operation between the freight railways and the passenger service, designed to enhance speed and comfort of passenger trains at an affordable cost. Speed and comfort improvements *can* win VIA more revenue from more passengers, but dedicated track needs very high densities of traffic indeed to pay its way.

I am very encouraged by the progress VIA is making in its discussions with the two freight railways and I am optimistic that some speed and comfort improvements can be made without inordinate cost. However, these improvements will take time to discuss, to negotiate and to install. You simply cannot radically change the operation of this very large, multi-faceted and complex mechanism overnight.

Improvement in the costs and the use the passenger service makes of the two railways' assets and

services is really at the heart of the current negotiations over the operating agreements which link us. Here again, I am optimistic that we will reach better terms and conditions which will not merely lower VIA's costs — important though that is — but actually provide our passengers with better service, also. An over-riding objective, whether it is the ownership and management of stations, the management of our new maintenance facilities or our basic relationship with the two railways, is the cardinal principle that VIA must be master in its own house. For VIA management to be fully accountable to its board of directors and shareholders, we must be free to manage our bottom-line. If many of the key operations of our railway are in the hands of others, we cannot control cost, efficiency or performance and thus we cannot wholly control our bottom-line. Divided accountability is not appropriate. To best serve our passengers, VIA must be in the driver's seat.

Equipment concerns

Equipment is another major concern at VIA and I would like to give you our perspective on it. It is true that much of our equipment is 30 years old and some of it — like that of the Transcontinental trains — has difficulty in performing in extremely severe weather conditions. Its exposed steam pipes freeze at low temperatures as they have done for many years, often causing serious delays. One possibility is to convert the heating system of the Transcon equipment from steam to electricity and this is now being studied. However, I should note that we estimate that the program of electrification for the Eastern Transcontinental alone could cost in the order of \$75 million. This is a very considerable sum to be amortized over perhaps 15 years until new equipment can be developed, tested and put in revenue service to replace it. But it may still prove economical.

Almost all our equipment has been refurbished completely. However, it *is* old and still subject to the predictable vagaries of old equipment. As I have indicated, our new network of maintenance centres will greatly improve both the reliability and the operating cost of this equipment, but that won't make it new equipment. Replacement is one of the objectives of our prototype train program, which is designed to produce new vehicles for our light-density and transcontinental services in Western and Atlantic Canada. But we are absolutely determined to plan for a thorough development and testing period before placing new vehicles and motive power in revenue service. Hasty, premature use of insufficiently tested equipment is both costly and disappointing to the public. This would not be a good approach and VIA's credibility could not withstand it.

In the Central Corridor, we are purposefully working through the teething problems of the LRC, which has the promise of becoming a really fine train when it is finally de-bugged. The present generation of LRC

vehicles did not, in fact, spend a great deal of time being tested before they went into revenue service. Because the prototype LRC (called JVC 001) was running as far back as 1972, people tend to assume that the test findings are entirely applicable to today's LRC. In fact, there has been considerable change and evolution between that early prototype of 12 years ago and today's VIA second-order LRC coaches now coming off the Bombardier production line at La Pocatière, Québec, and locomotives from Montréal. Even those forerunner LRCs, which were leased to our counterpart railway, Amtrak, in the United States, differ considerably from today's VIA LRCs. The two styles of coaches have only 30 per cent in common, for example. (The Amtrak LRC locomotives and our own are about 90 per cent comparable, however.)

With that long stretch of time between 1968 — the date of the decision to develop that high-speed intercity passenger train — and today, it is not surprising that people forget that our VIA LRCs have only been in scheduled service for 23 months. Since we have to some extent been testing them in revenue service, it is hardly surprising either that this sophisticated Canadian train has exhibited some "bugs" to be eliminated in those early months of operation. The early months of use are exactly when you expect the bugs to appear in any new system.

Moreover, during the same period, we have been evolving highly innovative maintenance practices at our new interim maintenance facility in Montréal. These are leading, with experience, to the design of our national network of new maintenance centres and the development of special maintenance schedules, methods and tools (again based on service experience). Some of these are designed from scratch, specifically for the LRC. They will undoubtedly improve the train's performance. But we still have a way to go.

Amtrak's view of the LRC

In collaboration between CN, our maintenance contractor, the LRC's manufacturers and ourselves, modifications have been prepared and are being installed to meet the "bugs" the LRC has developed in service. Again, such developments are quite normally a part of any newly-engineered system, let alone any new train. Our friends at Amtrak, by the way, in their evaluation report of May 1982 on their version of the LRC train, had this to say:

"...all new equipment goes through a period of start-up service problems and modifications. The LRC train is no exception, and it does not appear that the problems are any more extensive than other equipment received by Amtrak in the last 10 years." That's the view of an experienced user on the LRC.

To the uninitiated, however, the performance of the LRC may seem unsatisfactory or disappointing,

whereas, as I have said, new innovation brings with it the concomitant of service modifications to resolve problems discovered in service. That is what we are seeing now and remedies are being put in place.

There is another aspect, upon which I should like to dwell with frankness. With the exception of small orders of Tempo and Turbo equipment in the sixties, Canada has not ordered new passenger rail equipment, other than commuter equipment, for 30 years and even then much of that was actually built in the United States, not Canada.

An innovative Canadian train

So in the LRC we are witnessing the development of a Canadian-designed, engineered and manufactured product, which itself has been part of a learning curve for those who make it, maintain it and operate it. It did not attract the level of research and development investment which many countries have put into their new fast trains. Yet it remains an innovative train, with many new principles and features. One could easily argue that our teething troubles today are somewhat the price of innovating in Canada and providing employment in Canada without large research and development costs. I, for one, believe that the price of buying Canadian is well worth paying. If we were to insist on buying off the shelf from outside Canada, we would never acquire our own development, design and manufacturing skills, to be applied to our peculiarly Canadian railway operating conditions, in our extraordinary climate. We would be totally dependent on foreign-owned coach builders – as is the U.S. railway industry at this moment, by the way. I therefore believe that we have a real stake in developing and encouraging a Canadian passenger railway supply industry.

I would want to use substantially the same approach in developing vehicles for very high-speed rail use in the Québec-Windsor Corridor when we approach that question. It is true that the Japanese and the French have developed large reservoirs of tested technology in very high-speed electric trains, as well as in infrastructure and signalling systems. But neither country has our climate, nor – for that matter – our vast experience in electrical power transmission. So Canadian know-how is of key importance. We might hope to see the award-winning Canadian LRC coach adapted to very high-speed operation, for example.

I would not expect to re-invent the wheel, but rather take into full account French and Japanese experience in building and operating very high-speed electric trains and their infrastructures. Indeed, we have already done this in completing the VIA feasibility study for high-speed passenger rail in the Québec-Windsor Corridor. The consulting arms of three national railways – of Britain, France and Japan – were partners with their counterparts from CN, CP and VIA

and other Canadian firms in developing our findings. Their skills and knowledge were blended with ours. This just makes good business sense.

I want to be sure that Canada develops the capability for evolving, adapting and building those electric trains, not merely to reinforce our domestic railway supply industry for our own selfish VIA reasons, but also, perhaps, to equip it for exporting its new knowledge and skills. The Canadian market cannot be sufficient alone to sustain the healthy native railway manufacturing industry we at VIA need. We therefore have an obligation, within the parameters of prudent business and the bottom-line, to help Canada develop an export capability here. That is why a Canadian group of companies, managed by VIA, is developing the prototype train for our light-density routes, for example.

It is in this context that we must weigh the development costs of the LRC trains and the Canadian trains that should come after them. On balance, I believe the facts will favour the “Buy Canadian” approach here, as elsewhere.

When VIA’s re-equipment program is completed, then, I would expect to see four broad groupings of passenger rail vehicles and motive power in service across the land.

For the intercity and remote services in Western and Atlantic Canada, I would expect to see a Canadian-designed and manufactured train, with a number of variations in coaches, to accommodate the particular needs of those light-density services. These will evolve from our present prototype program.

For the Eastern and Western Transcontinentals, I would hope to see a variation of that basic prototype train, tailored to the specific needs of those services.

In the Québec-Windsor Corridor, where we find so much of our present and potential traffic, I would expect to see LRCs running outside the Montréal-Ottawa-Toronto spine, with very high-speed electric trains, on dedicated tracks on that very high-density spine. As I mentioned, we might see an adaptation of LRC coaches running on the spine, tailored to this new use.

Four approaches to VIA’s needs

These four groupings of equipment would all have been developed in Canada, manufactured in Canada, to meet Canadian needs and the uniquely rigorous challenges of operating a railway in the Canadian winter. They would, in short, be largely purpose-built, rather than simply adopted *holus-bolus* from someone else’s designs. Their development and construction, together with the specific infrastructure and signalling systems suitable for modern passenger rail service in Canada, will provide much employment for Canadians, plus the potential for exporting our skills and our experience. It

must always be remembered that most of the great passenger railways of the world generally do not have our distances or climatic extremes to cope with—we are evidently expert at that. For this reason alone, we need Canadian solutions to Canadian problems.

I want to spend a few moments on our high-speed rail investigations in the Québec-Windsor Corridor, for our recent work there is undoubtedly one of the most comprehensive studies ever made of any aspect of the passenger railway system in Canada. In it, as I have said, we had the very considerable expertise of France, Britain and Japan at our disposal to add to the great knowledge and experience of our own Canadian railway companies.

We examined five options in the study and then developed a sixth, or “combination” option, based on the best economic return that could be projected. The basis of this combination option is that 300 km/h service cannot be economically justified throughout the Québec-Windsor Corridor. Therefore, we selected LRC service in the two Corridor flanks (Québec to Montréal and Toronto to Windsor), with very high-speed electric service, on dedicated tracks, between Montréal, Ottawa and Toronto.

This combination option, we have concluded, could return its capital at interest and also operate at a surplus. It has been many years since any passenger railway project in Canada has been able to put forward profitable forecasts for a new service. None of us can probably remember the last occasion!

The path to profit: volume

The reason we can project a profit is, of course, that we will be able to handle a very large number of passengers at higher fares and lower costs. The high-speed link is forecasted to attract large numbers of passengers. Passenger rail needs these large numbers of passengers to be profitable. Electrification would provide us with lower costs, compared with diesel operation, although you pay for that in the capital cost of infrastructure. Our forecasts show long trains and high frequency would help amortize the capital. And we'll use fewer train sets because of their high utilization in frequent and high-speed service. We can price ourselves better because our service will be better. That's why we can foresee a profit from a transportation mode which has long been without profit.

We forecast that by 1994, the first year of operation, the very high-speed line would carry over 7 million riders—more than VIA carried nationally altogether in 1983—and this number would almost double to nearly 14 million by the year 2018. (In 1983 the Central Corridor carried somewhat over 2 million passengers.)

We estimate that the operating profit in that first full year of 1994 would amount to about \$73 million

and grow to more than \$200 million by the year 2018. (In 1983, the Central Corridor will have shown a loss of over \$155 million.)

Our studies were backed by one of the most comprehensive and rigorous transportation market analyses ever performed in Canada. We were aided by a well-tested, multi-stage, behaviourally-based demand model, which was calibrated from our Canadian consumer preference data, derived from our market surveys amongst 3,000 people. This data was used to prepare market-specific demand forecasts. These showed that VIA could obtain the best market penetration on the Montréal-Ottawa-Toronto route, drawing extensive ridership from the private automobile and the airplane.

Journey times will attract traffic

Journey times would fall dramatically. Montréal-Ottawa would drop to an hour. Ottawa to Toronto would come within reach of two hours and ten minutes. Montréal to Toronto would become a highly competitive three hours and ten minutes.

These fast journey times and a frequency of 14 trains a day on that central spine would, we believe, prove very attractive to almost every kind of traveller. VIA would become very competitive.

It's an exciting project indeed, our high-speed rail corridor, particularly because it will be within reach of more than half of our potential passengers, plus those in Atlantic and Western Canada who often travel to and within Central Canada. You could argue that this is the economic heartland of a modernized passenger rail system for our country. It also has the virtue of being able to pay back its capital investment and operate at a surplus—usually regarded as a key measure of efficiency and effectiveness. And its unfavourable impact on our environment is minimal.

Sufficient to support high-speed

Contrary to some thinking, VIA believes the population of Central Canada is sufficient to support a very high-speed rail line. Even if it does not have the population densities of Japan, it is still in the ballpark of the Paris-Lyons Train à grande vitesse in France, which is making money.

In addition to bringing the two extremities of the corridor, Québec and Windsor, closer together, we are adding Ottawa, the national capital, to the attractive power of our two major population centres, Montréal and Toronto. The total package will therefore serve about 13 million Canadians or about half our population. This is about the same as the immediate catchment area of the Paris-Lyons high-speed TGV line in France, which is already a financial success.

I believe this approach will provide VIA with a sound core of modern customer service as well as a firm

financial base from which to grow both in market penetration and service to its public.

I believe that VIA's future lies considerably (but by no means entirely) in the Québec-Windsor Corridor, for passenger rail is indeed a mass-transit mode and that is where the mass of our potential riders live. High-speed passenger rail is a true mass-transit solution.

What is needed now is to set a national priority for passenger rail in Canada. According to Transport Canada, between 1969 and 1979, we spent well over \$30 billion in building and improving our highway infrastructure until we have one of the best road systems in the world. In the same 10 years, even aviation has attracted over \$5 billion for Canada's airports and all the complicated infrastructure that aviation requires. During the same decade, by contrast, very little capital was invested in passenger rail. Our mode lay largely fallow. Now it is surely time to address the neglected resource of passenger rail transportation that when modernized, can take us economically and effectively into the twenty-first century, with a reduced dependence on fossil fuel, at costs which will fit the pocket-books of most Canadians. This is why I speak of a renaissance in passenger rail.

An integrated national system

To make the decision about such a national priority, we must see it in the context of what the Minister of Transport has called an integrated nationwide passenger transportation system. We must first measure the service to passengers and the return on our national capital that each mode of transportation can provide in the future, in the changing conditions we will face. How will the passenger be best served? We have to balance the bottom-line against national-interest considerations. We at VIA will undoubtedly have to receive subsidies from government to run those national-interest services at the least cost for the best value. But value for money should always be the order of the day—on every VIA service, profitable or not.

*Additional copies of this brief are available from
Public Affairs, VIA Rail Canada Inc.,
Montréal, Canada H3A 2N4*

Indeed, value for money should be the watchword of the integrated, nation-wide passenger transportation system as a whole, not just for passenger rail.

As a key part of this integrated national system, passenger rail needs a new charter, with a national consensus. By that, I mean much more than just a VIA Rail Act. We need a national change of mind about passenger rail. We already have the evidence that the public wants an improved passenger rail system. The public wants us to modernize. Public use will increase with modernization, as passenger rail becomes more competitive with other modes. We are, of course, taking dead aim at the private car, as the main form of transportation today. When we look elsewhere in the world, we see countries which have already modernized their passenger rail systems, some of them with very high-speed rail. Canada cannot afford to fall further behind. Surely passenger rail cannot be seen as a partisan issue, since the majority of Canadians already agree that it has a place in modern Canada and should be revitalized. It is a question of how and when.

Passenger rail can again produce in Canada a new National Dream. Nearly 100 years ago, the Great Railway to the Pacific both opened up our country and bound it together with a ribbon of steel. In the 1980s and 1990s and into the twenty-first century, passenger rail can play a pivotal role in Canadian life, contributing both to a better society and national unity alike with modern transportation.

I most firmly believe that passenger rail can again have an historic impact upon our country. But, from my vantage point, its development must always be managed like a business, with bottom-line imperatives, rather than as a social program where measurements of effectiveness are inevitably more intangible, more diffuse. I honour the national-interest imperatives in running a passenger railway for Canada. Yet I believe we will all get more satisfaction if VIA's efforts are also directed by that measurement of cost versus revenue so traditional to entrepreneurship. We will all make better decisions and deliver a better and more economic service. Our customers will be better satisfied. And satisfying our customers' travel needs—not running trains—is, finally, the business that VIA is really in.



et qu'ils doivent être modernisés. La question est de savoir comment et quand cette modernisation doit s'effectuer.

Les trains de voyageurs peuvent encore susciter au Canada un nouveau rêve national. Près de 100 ans passés, le grand chemin de fer vers le Pacifique ouvert à la fois le pays et le réunit grâce à son ruban d'acier. Dans les années 1980-1990 et jusqu'au vingt-et-unième siècle, les chemins de fer voyageurs peuvent jouer un rôle primordial dans la vie du Canada et contribuer tant à l'établissement d'une meilleure société qu'à la mise en valeur de l'unité nationale.

Je crois vivement que les trains de voyageurs peuvent encore avoir un impact historique sur notre pays. Mais, à mon point de vue, leur développement devra toujours se faire sur une base d'affaires et tenir compte des impératifs du résultat financier final, plutôt qu'à la manière d'un programme social dont on mesure l'efficacité de façon inévitablement plus intangible, plus diffuse. Je respecte les impératifs de l'intérêt national dans la gestion des services ferroviaires voyagers au Canada. Je crois pourtant que nous en retirons tous une plus grande satisfaction, si les efforts de VIA s'inspirent aussi de cette mesure traditionnelle que sont les coûts par rapport aux recettes. Nous prendrons de meilleures décisions et offrirons un meilleur service qui sera aussi plus économique. Nos clients seront plus satisfaits. La satisfaction des besoins des clients — et non pas l'exploitation des trains — voilà justement le genre d'affaires qui intéresse VIA.



pour l'argent devrait être le mot d'ordre de tout le système voyageurs national intégré, et non seulement du rail voyageurs.

En tant que partie de ce système national intégré, le transport des voyageurs par chemin de fer a besoin d'une nouvelle charte, avec un consensus national. J'entends par là bien plus qu'une simple Loi sur VIA Rail. Il nous faut un changement d'attitude nationale devant les services ferroviaires voyageurs. Nous avons déjà la preuve que le public veut l'amélioration du réseau ferroviaire voyageurs et il souhaite que nous procédions à sa modernisation. Avec la modernisation croîtra le volume de trafic, les chemins de fer devenant de plus en plus concurrentiels par rapport aux autres modes de transport. Notre concurrente la plus redoutable est bien sûr l'automobile particulière qui est toujours le principal mode de transport. Lorsque nous considérons ce qui se fait ailleurs dans le monde, nous voyons des pays qui ont déjà modernisé leurs réseaux ferroviaires voyageurs, certains étant desservis par des trains pouvant rouler à très grande vitesse. Le Canada ne peut pas se permettre de se laisser dépasser davantage. Les services ferroviaires voyageurs ne peuvent sûrement pas être considérés comme une question partitane, étant donné que la majorité des Canadiens sont d'accord qu'ils ont une place dans un Canada moderne

Des copies supplémentaires de ce dossier sont disponibles au bureau des Affaires Publiques.

VIA Rail Canada Inc., Montréal, Canada H3A 2N4

du TGV Paris-Lyon en France, lequel est déjà un succès

financier.

Je crois que cette approche fournira à VIA un solide noyau de services à la clientèle, et une bonne base financière à partir de laquelle la Société pourra poursuivre sa pénétration des marchés et diversifier et multiplier ses services à ses différents publics.

Je crois que l'avènement de VIA réside pour une bonne part (mais en aucune façon entièrement) dans le corridor Québec-Windsor, car le transport des voyageurs par chemin de fer est véritablement un moyen de transport de masse, et c'est dans ce corridor que vit justement la masse des utilisateurs potentiels des services ferroviaires.

Vers un système de transport intégré

Ce dont nous avons maintenant besoin, c'est d'établir une priorité nationale pour les chemins de fer voyageurs au Canada. D'après Transports Canada, entre 1969 et 1979 nous avons dépensé plus de 30 milliards de dollars pour l'aménagement et l'amélioration de l'infrastructure de notre réseau routier, jusqu'à ce que ce dernier devienne l'un des meilleurs au monde. Durant cette même période de 10 ans, plus de cinq milliards ont été consacrés à l'aménagement de nouveaux aéroports au Canada et à l'infrastructure complexe que nécessite l'aviation. Et durant cette même décennie, par ailleurs, il n'y a eu pratiquement aucun déboursé en immobilisation pour le rail voyageurs. Il est assurément temps maintenant de se tourner du côté du mode de transport des voyageurs que l'on a négligé et qui peut, quand il aura été modernisé, nous mener économiquement et effectivement au vingtième siècle, tout en nous ménageant une dépendance minimale aux carburants fossiles, et ce, à un prix qui sera abordable pour la plupart des Canadiens. Voilà pourquoi je parle de la renaissance du transport voyageurs par rail.

Avant de prendre une décision relativement à l'établissement d'une telle priorité nationale, il faut se situer dans le contexte de ce que le ministre des Trans-

ports a appelé un système ferroviaire voyageurs national intégré. Nous devons d'abord mesurer le service aux voyageurs et le rendement du capital national investi que chaque mode de transport peut générer à l'aventir, alors que les conditions que nous devons affronter changent constamment. Comment assurer le meilleur service aux voyageurs? Il nous faut balancer le résultat final par rapport à des considérations d'intérêt national. VIA devra assurément recevoir des contrats du gouvernement pour assurer ces services d'intérêt national, aux centres d'attraction que sont les deux villes les plus peuplées du pays, Montréal et Toronto. Le service complet sera donc à la disposition d'environ 13 millions de Canadiens, ou environ la moitié de notre population. C'est à peu près l'équivalent

marché du transport les plus complètes jamais effec-

tues au Canada. Nous avons été aidés par un modèle bien vérifié de demande à plusieurs phases et permettant de connaître l'attitude des répondants, laquelle a été calibrée d'après les données dont nous disposons sur les préférences des consommateurs canadiens, auprès de 3 000 personnes. Cette information a été utilisée pour la préparation de prévisions spécifiques quant à la demande du marché. Ces prévisions ont démontré que VIA pourrait réaliser la meilleure pénétration du marché sur l'axe Montréal-Ottawa-Toronto, surtout en s'appropriant de nombreux usagers de l'automobile particulière et de la clientèle des sociétés aériennes.

La durée des parcours diminuerait radicalement. Montréal-Ottawa se ferait en une heure, Ottawa-Toronto pourrait se faire en près de deux heures, tandis que l'on couvrirait la distance entre Montréal et Toronto en un temps tout à fait concurrentiel de trois heures dix minutes.

Nous estimons que ces durées de parcours réduites exerceraient un puissant attrait sur toutes les catégories et des fréquences de 14 trains par jour sur cet axe central de voyageurs. VIA deviendrait très concurrentielle.

Le corridor Québec-Windsor

Notre projet de corridor aménagé pour des trains de grande vitesse constitue une proposition extrêmement intéressante, surtout si l'on songe qu'il concerne la moitié de tous les voyageurs que nous pouvons attirer, plus ceux des provinces de l'Atlantique et de l'ouest du Canada qui voyagent à destination et sur le territoire du Canada central. On peut affirmer qu'il s'agit là du noeud économique d'un réseau modernisé de transport ferroviaire des voyageurs dans notre pays. Le projet a également le mérite de pouvoir faire ses frais et de générer un bénéfice — ce qu'on considère généralement comme la mesure du rendement et de la rentabilité. Et son impact sur l'environnement est faible.

Contrairement à ce que certains pensent, VIA estime qu'il y a suffisamment de population dans le Canada central pour justifier un train à très grande vitesse. Même si on n'y trouve pas la densité de population du Japon, on peut se comparer au train à grande vitesse Paris-Lyon en France, où le service est rentable. En plus de rapprocher les deux extrémités du corridor, Québec et Windsor, nous ajoutons la capitale nationale, Ottawa, aux centres d'attraction que sont les deux villes les plus peuplées du pays, Montréal et Toronto. Le service complet sera donc à la disposition d'environ 13 millions de Canadiens, ou environ la

la balance, les faits préchent en faveur de l'approche qui veut que l'on achète au Canada le matériel dont on a

besoin.

Une fois terminé le programme de rajeunissement de VIA, je m'attends à ce que soient mis en service à

travers le pays quatre grands groupes de véhicules voyageurs et de locomotives.

Sur les parcours interurbains et dans les régions éloignées de l'ouest et des provinces de l'Atlantique, je

vois un train de conception et de construction canadiennes, avec une variété de voitures, afin de répondre aux

besoins particuliers de ces services à faible volume de trafic. Ces trains seront conçus dans le cadre de notre

programme actuel sur le développement d'un prototype.

Sur les parcours des liaisons transcontinentales de l'est et de l'ouest, je vois un modèle dérivé de ce train de

base, développé en fonction des besoins spécifiques de ces services.

Dans le corridor Québec-Windsor, où se trouve une si large part de notre trafic actuel et potentiel, je

vois des trains LRC en dehors de l'axe Montréal-Ottawa-Toronto. Pour cet axe, on aura des trains électriques très rapides, roulant sur les voies réservées pour

ces parcoures à très fort volume de trafic. Comme je l'ai déjà dit, on pourrait possiblement utiliser des voitures

LRC spécialement adaptées pour ce service.

L'étude sur les trains à grande vitesse

Ces quatre types de matériel seraient tous de conception et de construction canadiennes afin de répondre

aux besoins du Canada et de relever les défis tout à fait

uniques que pose l'exploitation d'un chemin de fer dans

le climat rigoureux des hivers canadiens. Il s'agirait en

somme d'un matériel conçu expressément pour les besoins de la cause et non pas tout simplement adapté à

partir des conceptions de quelqu'un d'autre. Leur développement et leur construction, parallèlement à

l'infrastructure et à la signalisation spécifiques applicables à un service ferroviaire voyageurs au Canada,

fourniront beaucoup d'emplois aux Canadiens tout en offrant la possibilité d'exporter notre compétence et

notre expérience. Il ne faut pas oublier que les grands chemins de fer du monde n'ont généralement pas à

affronter nos distances et nos climats extrêmes. Nous sommes des experts en cette matière. C'est pourquoi il

faut des solutions canadiennes à des problèmes canadiens.

J'aimerais maintenant quelques minutes sur l'étude récente que nous avons effectuée sur les trains de

grande vitesse pour le corridor Québec-Windsor, car il s'agit là certainement de l'une des études les plus complètes jamais menées sur les services ferroviaires voyageurs au Canada. Dans le cadre de cette étude, comme

je l'ai déjà dit, nous avons disposé de la grande compe-

tence de la France, de la Grande-Bretagne et du Japon, que nous avons ajoutée à notre propre connaissance considérable et à notre expérience des chemins de fer

canadiens.

Nous avons examiné cinq possibilités, puis en avons élaboré une sixième, dite "combinée", en fonction du meilleur rendement économique qu'il était

possible d'obtenir. À la base de cette combinaison, on

assume que la mise en service de trains roulant à 300 km/h ne peut pas se justifier dans tout le corridor

Québec-Windsor. Nous avons donc choisi de mettre les LRC en service sur les deux tronçons du corridor (de

Québec à Montréal et de Toronto à Windsor), tandis que des trains électriques roulant à très grande vitesse

feraient le parcoures sur des voies réservées entre Montréal, Ottawa et Toronto.

Un service promoteur et rentable

Nous avons conclu que cette combinaison pourrait faire ses frais et même générer des profits. Il y a bien

longtemps qu'un projet ferroviaire à vocation voyageurs au Canada a comporté des prévisions à caractère

rentable pour un nouveau service. Personne d'entre nous ne peut même se rappeler quand c'est arrivé la

dernière fois!

L'exploitation d'un profit éventuel, évidemment, c'est que nous pourrions accommoder un nombre considérable de voyageurs avec une augmentation des

tarifs et une diminution des coûts. Cette liaison à grande vitesse va attirer ce nombre considérable de clients dont

le rail voyageurs a besoin pour être rentable. Un service électrique occasionne des coûts d'exploitation moins

élevés qu'un service diesel, bien qu'il y ait un prix à payer pour l'infrastructure. Nos analyses laissent

prévoir que de longs trains à grande fréquence aide- raient à amortir les capitaux. Et il nous faudra moins de

rames par suite de leur plus grande utilisation dans un service rapide et fréquent. Nous pourrions exiger de

meilleurs tarifs parce que nos services seront meilleurs. C'est pourquoi nous entreprenons des profits, alors que

les services voyageurs ferroviaires n'ont pas connu de services rentables depuis des années.

Nous prévoyons que d'ici 1994, première année de son exploitation, le service très grande vitesse attirera

plus de 7 millions de voyageurs — plus que VIA n'en a transportés à l'échelle nationale en 1983 — et ce chiffre

atteindra près de 14 millions en 2018. (En 1983, VIA a transporté un peu plus de 2 millions de voyageurs dans le corridor central.)

Nous estimons que le bénéfice d'exploitation réalisé au cours de la première année complète d'exploitation en 1994 atteindrait environ 73 millions

(En 1983, on a enregistré un déficit de plus de 155 millions de dollars et s'élèverait à plus de 200 millions en 2018.

Nos études s'appuyaient sur l'une des analyses de

nance, les constructeurs du matériel et nous-mêmes avons collaboré à des modifications qui sont de nature à corriger les imperfections dont a souffert le LRC jusqu'ici. La encore, il s'agit d'un processus tout à fait normal dans le cas de nouveaux systèmes, à plus forte raison dans le cas d'un nouveau train. Nos amis de l'Amtrak, dans leur rapport d'évaluation de leur propre modèle de LRC en mai 1982, ont déclaré ce qui suit : "... tout nouveau matériel passe par une période de problèmes et de modifications reliés à la première mise en service. Le train LRC n'échappe pas à la règle, et il ne semble pas que les problèmes soient plus importants que ceux de tout autre matériel reçu par Amtrak depuis les 10 dernières années".

C'est là l'opinion d'une entreprise qui a vécu l'expérience du LRC. Pour les profanes, cependant, la performance du LRC peut paraître insatisfaisante, voire décevante alors que, comme je l'ai dit, les innovations s'accompagnent toujours de modifications exigées par les problèmes découverts par suite de la mise en service. C'est exactement ce qui se produit maintenant, alors que nous trouvons des solutions aux problèmes rencontrés.

Le besoin d'innover au Canada

Il y a un autre point dont j'aimerais traiter sans détour. À l'exception de petites commandes de matériel Tempo et Turbo durant les années 60, le Canada n'a pas commandé depuis 30 ans de nouveau matériel ferroviaire voyageurs autre que le matériel de banlieue, et encore, une bonne partie de ce matériel était-il construit aux États-Unis et non au Canada.

Avec le LRC, nous assistons au développement d'un produit conçu et fabriqué au Canada et qui a enrichi les connaissances de ceux-là mêmes qui l'ont construit, qui ont procédé à sa maintenance et à sa manoeuvre. S'il n'a pas inspiré le niveau de recherche et de développement atteint par de nombreux pays relativement aux nouveaux trains conçus chez eux, il s'agit quand même d'un matériel qui innove et qui se distingue par ses principes et ses caractéristiques. On peut facilement soutenir que nos problèmes peuvent faciliter le développement de nouvelles connaissances et habilités. Le marché canadien ne peut pas suffire à soutenir l'industrie de la construction ferroviaire dont VIA a besoin. Nous sommes donc tenus, dans les paramètres d'une conduite prudente des affaires, et tout en sauvegardant les résultats financiers concrets de l'opération, d'aider le Canada à développer sa capacité d'exportation. C'est pourquoi, par exemple, un groupe de sociétés canadiennes dirigé par VIA, développe un train prototype pour les trajets à faible densité.

Le rajeunissement de VIA

J'aimerais que le Canada développe sa capacité de concevoir, d'adapter et de construire des trains électriques, pas pour renforcer son industrie ferroviaire nationale à des fins purement égoïstes, mais aussi, peut-être, pour l'équiper de manière à pouvoir exporter ses nouvelles connaissances et habilités. Le marché canadien ne peut pas suffire à soutenir l'industrie de la construction ferroviaire dont VIA a besoin. Nous sommes donc tenus, dans les paramètres d'une conduite prudente des affaires, et tout en sauvegardant les résultats financiers concrets de l'opération, d'aider le Canada à développer sa capacité d'exportation. C'est pourquoi, par exemple, un groupe de sociétés canadiennes dirigé par VIA, développe un train prototype pour les trajets à faible densité.

C'est dans ce contexte qu'il faut évaluer le coût du développement des trains LRC et de ceux qui devraient venir par la suite. Quand on met tous les éléments dans

un bon sens.

VIA aux conclusions de notre étude. Leurs habiletés et connaissances se sont jointes aux nôtres. C'est le simple bon sens.

J'aimerais appliquer essentiellement la même approche en ce qui concerne le développement de matériel de grande vitesse pour exploitation dans le corridor Québec-Windsor quand nous serons rendus à ce stade. Il est vrai que le Japon et la France ont constitué de grandes réserves de technologies éprouvées en ce qui a trait aux trains électriques de grande vitesse, de même que dans le domaine de l'infrastructure et des systèmes de signalisation. Mais aucun de ces pays ne connaît notre climat, ni — tant s'en fait — notre vaste expérience dans la transmission de l'énergie électrique. Les canadiens LRC pour nos trains à très grande vitesse. Comme on le sait, ces voitures ont mérité un prix de Design Canada.

Il ne saurait cependant être question de réinventer la roue, mais plutôt de tirer tous les avantages de l'expérience japonaise et française dans le domaine de l'exploitation des trains électriques à très grande vitesse et leurs infrastructures. C'est d'ailleurs ce que nous avons déjà fait lorsque nous avons mis la dernière main à notre étude de faisabilité sur des trains de voyageurs qui circuleraient à grande vitesse dans le corridor Québec-Windsor. Les organismes conseils de fer nationaux — de Grande-Bretagne, de France et du Japon — ont collaboré avec les mêmes organismes du CN, du CP et de VIA aux conclusions de notre étude. Leurs habiletés et connaissances se sont jointes aux nôtres. C'est le simple bon sens.

déterminés de projeter une période complète de mise au point et d'essai avant de mettre en service et le matériel remorqué et le matériel de traction. L'utilisation précipitée et prématurée de matériel non suffisamment testé est à la fois coûteuse et décevante pour le public. La crédibilité de VIA ne peut pas souffrir de faux pas à cet égard.

Dans le corridor central, nous nous attaquons avec détermination aux problèmes de premier usage du train LRC, qui promet d'être un excellent train une fois débarrassé de ses imperfections.

L'actuelle génération de véhicules LRC n'a pas en réalité subi tous les tests nécessaires avant d'être mise en service. Comme le prototype de LRC (le JVC 001) a été lancé dès 1972, les gens sont portés à croire que les résultats de l'expérience d'ailleurs sont entièrement applicables aux LRC d'aujourd'hui. Mais il y a eu beaucoup de changement et d'évolution depuis la mise en service du premier prototype il y a 12 ans; le LRC de deuxième commande qui sort des usines Bombardier de La Pocatière (voitures), et de Montréal (locomotives), est un matériel fort différent. Même les autres LRC, joués à la société ferroviaire américaine Amtrak, diffèrent largement des LRC actuels de VIA. La ressemblance n'est que de 30% entre les deux styles de voitures-coach, par exemple. (Mais les locomotives de l'Amtrak et les nôtres sont cependant comparables à 90%.)

L'expérience du LRC

Compte tenu de la longue période écoulée entre 1968 — année où fut prise la décision de mettre au point un train de voyageurs à grande vitesse pour les parcs interurbains — et aujourd'hui, il ne faut pas s'étonner si les gens oublient que les trains LRC de VIA ne sont en service que depuis 23 mois. Et comme dans une certaine mesure nous avons procédé aux essais alors que le nouveau matériel a été en service, il n'est pas surprenant que ce train canadien sophistiqué ait démontré des imperfections qu'il a bien fallu éliminer durant les premiers mois. Pour tout nouveau système, c'est au cours de ces premiers mois que se manifestent normalement les défauts à corriger par la suite.

Par ailleurs, au cours de cette même période, nous avons élaboré des méthodes de maintenance hautement innovatrices dans notre installation provisoire de Montréal. Ces méthodes, avec l'expérience acquise maintes fois, ont contribué à la conception de notre nouveau réseau national de centres de maintenance, ainsi qu'à la définition de calendriers de maintenance, de normes et d'outillages (toujours grâce à l'expérience acquise). Une partie de cet outillage a été conçue à partir de zéro, spécialement pour le matériel LRC. De telles méthodes sont par conséquent destinées à en améliorer le rendement, mais elles ne sont pas encore utilisées.

des deux chemins de fer, est vraiment au centre des négociations en cours quant aux ententes d'exploitation qui nous lient actuellement. Encore une fois, je suis optimiste et je crois que nous obtenons de meilleures conditions qu'il n'aurait pas seulement pour effet de réduire nos coûts — même si c'est un aspect très important de la question — mais aussi de fournir à nos voyageurs de meilleurs services. L'un des objectifs fondamentaux que nous visons, qu'il s'agisse de la propriété et de la gestion des gares, de la gestion de nos nouvelles installations de maintenance ou des relations à entretenir avec les deux chemins de fer, est de faire adopter le principe que VIA doit être maître dans sa propre maison. Pour que la direction de VIA puisse être comptable à son Conseil d'administration et à ses actionnaires, elle doit pouvoir contrôler ses résultats financiers. Si l'une quelconque de ses activités-clés se trouve entre les mains d'un tiers, elle ne peut pas contrôler ses coûts, l'efficacité ou le rendement de son exploitation. Autrement dit, elle ne peut pas contrôler ses résultats financiers. Si VIA veut bien servir ses voyageurs, il faut qu'elle puisse assumer toutes ses responsabilités.

Préoccupation au sujet du matériel

Le matériel est un autre élément de préoccupation pour VIA et j'aimerais faire valoir notre point de vue sur cette question. Il est vrai que notre matériel est en bonne partie vieux de 30 ans et que certains trains — comme ceux des liaisons transcontinentales — éprouvent des difficultés de rendement lorsque le temps est très mauvais. Les conduites de vapeur gèlent, comme elles le font depuis de nombreuses années quand il fait très froid, ce qui cause souvent de très longs retards. Une possibilité serait de convertir le système de chauffage des trains transcontinentaux de la vapeur à l'électricité. Je dois vous signaler cependant que cette opération coûterait quelque 75 millions de dollars pour les trains transcontinentaux de l'est seulement. C'est un montant très considérable, qu'il faudrait amortir sur environ 15 ans, jusqu'à ce qu'un nouveau matériel soit mis au point, testé et mis en service pour remplacer le matériel transcontinental que nous utilisons actuellement. Mais ça pourrait quand même être économiquement.

Par ailleurs, nous avons modernisé la quasi-totalité de notre matériel, mais il est toujours vieux et sujet aux pannes prévisibles d'un matériel désuet. Comme je l'ai déjà mentionné, notre nouveau réseau de centres de maintenance améliorera grandement notre fiabilité et les frais d'exploitation de ce matériel, mais ce ne sera toujours pas du matériel neuf. Son remplacement est l'un des objectifs de notre programme de prototype, destiné à produire de nouveaux véhicules pour nos dessertes à faible volume de trafic et nos liaisons transcontinentales de l'ouest et des provinces de l'Atlantique. Mais nous sommes absolument

d'offrir un choix. La concurrence est inexistante. VIA est donc forcée de persuader, négocier, calculer et, oui, tirer, pour obtenir une meilleure information sur les coûts imputés par les chemins de fer et, en conséquence, obtenir des redévances plus favorables. Des progrès ont été enregistrés à cet égard.

Mais il s'agit certainement d'une autre chose que d'une question d'arguments, même s'ils se font sur un ton amical. Les deux parts — VIA et les chemins de fer exploitants — doivent être plus efficaces dans leur exploitation de manière que leurs relations commerciales leur coûtent effectivement moins cher. Si VIA devient à plus d'un titre un meilleur client des chemins de fer, ces derniers pourront traiter avec elle de façon plus efficace et à meilleur compte. Si, pour leur part, leur exploitation est plus efficace, leurs frais peuvent être moindres. Si nous plantions ensemble une meilleure productivité, il en résulterait une diminution de nos frais mutuels et des redévances que nous devons verser. Et il serait possible de trouver moyen de partager les bénéfices que l'on obtiendrait d'une productivité améliorée.

Et c'est justement ce qui est en train de se produire. Des groupes de travail mixtes composés de représentants des trois sociétés étudient actuellement toute la gamme de nos activités communes, et des économies sont déjà réalisées grâce à une exploitation et à une collaboration plus étroite entre les intéressés. Voilà un résultat dont tout le monde a lieu de se féliciter.

Le partage des voies

Le partage des voies entre les services marchandises et voyageurs est un domaine où il y a différence d'opinions, si l'on veut bien parler ainsi. La priorité des chemins de fer exploitants est évidemment de transporter des marchandises de la façon la plus efficace et la plus économique possible. À cet égard, ils ne sont pas vraiment motivés pour transporter les voyageurs avec la même efficacité du point de vue des résultats financiers, puisque leurs coûts à ce chapitre sont en théorie absorbés par VIA, quelle que soit leur importance, et ce, en vertu des dispositions du Règlement R-6313 de la Commission canadienne des transports sur le calcul des frais ferroviaires. En revanche, il existe maintenant des mesures d'incitation relativement au respect des horaires des services-clés qui peuvent encourager les chemins de fer à nous fournir un meilleur service.

Il n'en reste pas moins qu'il y a des difficultés inhérentes à déplacer de lourds, longs et lents convois de marchandises à 96 km/h (60 m/h) sur les mêmes voies que des trains de voyageurs qui se déplacent à 153 km/h (95 m/h) ou même 200 km/h (125 m/h), soit la vitesse nominale des trains LRC en conditions idéales.

Une bonne partie de l'infrastructure et du système

VIA paie déjà pour les améliorations à apporter aux voies et à certains autres éléments de l'infrastructure conçus pour accroître la vitesse des trains de voyageurs, mais même la maintenance et l'amélioration des voies peut causer des problèmes si elles n'ont pas été l'objet d'une bonne planification en fonction des besoins des services voyageurs, ce qui a parfois pour résultat de retarder nos trains. C'est été, il y aura des retards dans le corridor Québec-Windsor, occasionnés par des travaux projetés. Cependant la planification se fait maintenant avec une plus grande précision. Nous remarquons un changement d'attitude au sujet de l'importance des trains voyageurs qui est fort appréciable. Cela étant dit, permettez-moi de souligner qu'à mon avis le Canada n'a pas les moyens de réserver une grande partie des voies aux seuls services voyageurs, sauf dans le corridor à grande vitesse entre Montréal, Ottawa et Toronto, où les études démontrent qu'un tel investissement serait rentable.

Des négociations harmonieuses

Pour garantir l'avenir, il faut tout simplement innover en matière de partage des voies ferrées et réaliser la meilleure collaboration possible entre les chemins de fer marchandises et voyageurs afin d'améliorer la vitesse et le confort des trains de voyageurs à un coût abordable. L'amélioration de la vitesse et du confort peut générer plus de recettes en attirant plus de voyageurs, mais des voies réservées exigent un très grand volume de trafic pour être rentables.

Je suis très encouragé par les progrès accomplis par VIA dans ses discussions avec les deux chemins de fer et je suis optimiste quant au fait que l'amélioration de la vitesse et du confort des trains de voyageurs peut se faire sans engager des dépenses exagérées. Il faudra prendre le temps d'en discuter, de négocier et de prendre les mesures qui s'imposent. On ne peut pas changer radicalement le fonctionnement d'une organisation aussi grande et complexe du jour au lendemain. L'amélioration des coûts et de l'utilisation, que les trains de voyageurs font des installations et des services

que soient les termes de référence que nous donnons pour en mesurer le rendement. Il faut absolument savoir ce qui se passe car sans cette connaissance pour la terre à terre de la réalité, le déficit de VIA pourra tout aussi bien continuer de grossir, de grossir encore, et de grossir toujours. À mon avis, une telle éventualité est inacceptable et ne démontrerait pas un bon sens des affaires.

Des grandes questions que VIA doit résoudre

J'aimerais maintenant parler de façon plus directe des grandes questions que VIA doit résoudre et qui, dans une certaine mesure, échappent à son contrôle, ou exigent l'appui du Parlement et du gouvernement pour enregistrer des progrès réels.

Il ne se trouve pas grand monde pour contester l'idée que VIA a besoin de son propre cadre législatif pour définir clairement ses objectifs. Si le Parlement passait une Loi sur VIA Rail, celle-ci aurait l'orientation claire qu'elle a dû jusqu'ici définir elle-même, en se basant sur les directives reçues du gouvernement et sa propre expérience.

Dans le débat qui entourerait l'étude d'une telle loi, le Parlement et le pays auraient la chance de comprendre et d'examiner les grands problèmes auxquels VIA doit faire face. Un débat à l'échelle nationale et un processus de consultation seraient saluables et constructifs. Entretemps, des études comme celle effectuée présentement par le Sénat prendraient toute leur signification en permettant de mettre en lumière tant les faits que les rêves en ce qui concerne les chemins de fer voyageurs. Surtout, il faut que les voyageurs se fassent entendre: ce sont les clients que nos services doivent satisfaire.

Le Comité voudra peut-être savoir comment VIA souhaite, à défaut d'une Loi sur VIA Rail, définir son propre mandat. Nous avons, en effet, défini les questions stratégiques, c'est-à-dire les problèmes importants et les possibilités qui nous attendent. C'est ainsi que nous avons distingué les principaux défis qu'il nous faudra relever:

- ... Offrir des services de qualité dans tout le pays.
- ... Entreprendre la modernisation rapide du rail voyageurs
- ... Redéfinir le cadre juridique et contractuel de VIA pour donner à la Société la compétence voulue pour assumer ses responsabilités face aux services ferroviaires voyageurs.

Nos stratégies s'articulent de façon à relever ces défis et à remplir notre mission. La satisfaction de nos clients constitue l'essence de toutes ces stratégies. Nos rapports avec les deux chemins de fer exploi-

tants, le CN et le CP, sont d'une importance capitale tant en ce qui a trait à la possibilité d'améliorer d'une façon un peu plus significative nos résultats financiers qu'en ce qui concerne l'amélioration de nos services à la clientèle. Pourtant, il y a eu une certaine mésestime et des divergences d'opinion inévitables entre les trois chemins de fer, même si les discussions se sont tenues sur un ton amical et des plus professionnel.

Le CN et le CP comptent parmi les chemins de fer les plus importants, les plus compétents et les plus avancés au monde. Ils sont au premier rang de l'innovation dans le transport des marchandises sur de longues distances avec un climat difficile, surtout du transport des ressources. En tant que Canadiens, nous pouvons être fiers de nos deux grands chemins de fer. Mais leurs priorités sont radicalement différentes des nôtres. Nous n'avons réellement qu'un point en commun: nos résultats financiers respectifs. Nous présumons que comme VIA, le CN et le CP visent à maximiser leurs profits et à tirer le maximum de leur infrastructure, de leurs véhicules et de leur personnel. Mais nos objectifs peuvent nettement s'opposer, car ils se concentrent sur les marchandises, tandis que nous nous préoccupons du trafic voyageurs. Dans le meilleur des cas, ils voudront naturellement que les trains de voyageurs qui circulent sur leurs voies passent après les trains de marchandises, lesquels sont le principal élément rentable de leur exploitation ferroviaire.

Comme vous le savez, beaucoup plus de la moitié des frais d'exploitation de VIA proviennent des redevances à verser aux deux chemins de fer exploitants pour l'utilisation de leurs voies, la signalisation, l'affectation de mécaniciens de locomotive, d'agents et de chefs de train, et pour les frais de maintenance du parc de matériel. En 1983, nous avons versé aux chemins de fer 380 millions de dollars sur un total de frais d'exploitation de 638 millions de dollars. Il est évidemment dans l'intérêt du CN et du CP de demander à VIA le plus d'argent possible pour les services assurés dans le cadre du programme national de transport des voyageurs, et d'imputer le plus de frais généraux possible pour la prestation des services qu'ils nous fournissent. Pour eux, il s'agit tout simplement d'une saine gestion de leurs affaires. Mais ce n'est peut-être pas le cas pour VIA.

Au contraire, il est dans l'intérêt de VIA et de ses actionnaires de maintenir les redevances du CN et du CP à un niveau réaliste, seulement la plus petite partie possible des frais généraux étant imputés à VIA et, par conséquent, aux voyageurs. C'est l'autre côté de la médaille.

Les deux partis cherchent à maximiser leurs résultats financiers et, en principe, qui pourrait les blâmer? Le problème, pour VIA, c'est évidemment qu'il n'existe pas d'autres fournisseurs des services assurés par les chemins de fer afin d'équilibrer le débat et

Par exemple, en 1983, les liaisons transcontinentales de l'est et de l'ouest ont perdu à peu près 195 millions de dollars, avec des octrois de 40 cents par voyageur-mille, tandis que les services sur les parcsours à faible volume de trafic ont perdu 63 millions de dollars, avec des octrois de 50 cents par voyageur-mille. Les dessertes des régions éloignées ont enregistré des pertes de 55 millions de dollars, avec des octrois-

Un autre point mérite d'être éclairci. VIA a deux impératifs qui ne sont pas toujours parallèles et qui peuvent parfois même avoir l'air de se contredire. D'une part, on s'attend à ce que VIA, en tant que société de la Couronne à vocation commerciale, gère ses affaires du point de vue de la rentabilité... et les cris d'horreur qui se font entendre devant notre déficit le montrent sans équivoque. En même temps, toutefois, on s'attend à ce que nous assurions certains services en tenant compte de l'intérêt national — comme les services transcontinentaux de l'est et de l'ouest, les services à faible volume de trafic et les dessertes des régions éloignées — services qui ne seront presque certainement jamais rentables. La "magie" consiste à bien servir l'intérêt public — économiquement et effectivement.

Les deux impératifs de VIA

Il faut aussi comprendre que si les trains de voyageurs — pas dans celui de l'exploitation — ont une différence de point de vue fondamentale. Il faut aussi comprendre que si les trains de voyageurs ont droit à la priorité sur les voies ferrées, cette priorité ne doit pas s'exercer au détriment du trafic marchandises, si important pour la vie économique et les exportations canadiennes. Les trafics marchandises et voyageurs doivent s'imbriquer l'un dans l'autre efficacement sur un réseau à partager dans l'harmonie. Mais voilà qui est facile à dire et moins facile à faire. Les partisans du train de voyageurs réclament à juste titre du matériel neuf pour moderniser les services, mais s'impatientent souvent devant les longs travaux de recherche et les essais que la modernisation exige. Ma jeune expérience m'a appris, sans qu'il me soit permis d'en douter, que le Canada ne peut pas se précipiter dans la mise en service de nouveau matériel ferroviaire sans d'abord investir adéquatement dans la recherche et le développement, à moins qu'il ne tienne à faire face à des coûts élevés et à la déception des voyageurs. Aussi, bien que j'encourage cet enthousiasme, j'espère qu'il s'accompagne de réalisme et que les intéressés sont conscients qu'il y a un prix à payer — en temps comme en argent — si l'on veut moderniser adéquatement les services ferroviaires voyageurs. Pour ma part, je ne suis pas disposé à créer des espoirs parmi le public si je dois ensuite faire face à la vindicte et du public et des groupes de pression, parce que nous ne sommes pas en mesure de tenir nos promesses.

À mesure que VIA progressera sur la voie de la modernisation et de l'automatisation de la comptabilité ferroviaire, elle disposera de chiffres exacts quant à ses coûts, ses recettes et ses résultats pour chacun de ses parcsours et pour chaque train de ces parcsours. Nous pourrions également prédire avec précision les coûts des trains proposés ou des modifications suggérées afin d'assurer un service amélioré. Les tenants de modifications aux services pourront, à l'instar du gouvernement, réaliser alors le prix réel des services actuels ou proposés dans l'intérêt national. Ici encore, j'aimerais rappeler que je ne dis pas qu'il faut abandonner ou geler les services assurés dans l'intérêt national. Bien au contraire, je suggère tout simplement que notre enthousiasme en faveur de l'expansion de ce service devrait être modéré par la réalité économique — celle des résultats concrets. À ce moment-là, nous serons tous en mesure de juger si les octrois annuels de centaines de dollars par voyageur "valent" vraiment la peine, quels

Une comptabilité par service

Comme Canadiens, il nous faut faire face aux coûts d'exploitation réels d'un service ferroviaire voyageurs moderne dans ce pays, où une population relativement peu nombreuse est répartie sur des milliers de milles avec des hivers rigoureux. Plus le volume de trafic est faible sur un parcsours donné, plus ce parcsours sera déficitaire, et ce déficit augmentera encore s'il faut apporter des améliorations au matériel, à l'infrastructure ou à la fréquence des services. Ceci n'est pas une critique de ces améliorations, mais plutôt un plaidoyer en faveur du réalisme économique.

Je ne veux pas sous-entendre que ces trois services les plus bas du réseau. Le déficit le plus bas possible, tout en réduisant au minimum nos besoins de fonds publics. Comme toute société bien administrée, VIA a l'obligation ferme de maximiser la qualité de ses services et de minimiser ses pertes. C'est ce qu'on appelle la gestion en fonction des résultats concrets. Mais je n'entends pas souvent les enthousiastes des chemins de fer parler de l'impact de leurs propositions sur le déficit global de VIA. Ils parlent d'améliorer le service, ce qui est très bien, mais presque jamais du déficit accru que cela pourrait impliquer. La encore, un peu de réalisme serait souhaitable.

à faire pour compléter cette étude avant que l'on puisse en arriver à une décision nationale définitive.

J'ai mentionné plus tôt l'importance-clé des services à la clientèle. Nos efforts à cet égard dépassent largement la simple formation de notre personnel, aussi importante soit-elle. C'est toute l'entreprise qui est engagée dans une opération de marketing dans laquelle la question que l'on pose est invariablement: "Comment pouvons-nous le mieux répondre aux besoins de la clientèle?" Telle est l'essence du marketing. Une véritable philosophie du marketing est donc en train de pénétrer toute l'organisation de VIA, au lieu d'intéresser seulement les employés qui travaillaient au service du Marketing. Notre nouveau matériel sera conçu en fonction de la clientèle. Nos nouveaux services résultent de recherches et de consultations poussées auprès de la clientèle. Un programme de sondage d'opinion aux multiples ramifications nous dit ce que nos clients pensent réellement de nous et de nos services et comment ils aimeraient qu'ils soient modernisés et améliorés. Cet esprit de consultation et d'auto-examen doit être, au bout du compte, la clé de la modernisation des chemins de fer voyageurs du Canada. Nous travaillons pour le voyageur par rail et non pour le système. Telle est notre orientation.

Des mesures bonnes à long terme

Nous modernisons également notre gestion et notre appareil de gestion. Permettez-moi de vous en fournir un exemple. Depuis le début de sa courte histoire, l'un des problèmes de gestion les plus noueux de VIA a été de comprendre et de mesurer ses frais réels, surtout les redevances à payer au CN et au CP, lesquels les constituent une part si importante de ses frais d'exploitation. Le défi à relever était de répartir les coûts pour chaque parcours et pour chaque train, ce qui permet de connaître pour chacun la nature du profit ou du déficit. Sans cette précieuse information, l'exercice de gestion de VIA ne peut pas être totalement efficace. Cela équivaut à gouverner en aveugle. Mais nous recevons maintenant plus d'information (et une information plus complète) de la part des deux chemins de fer. Cette information est entrée dans un nouveau système d'information de gestion qui permet d'obtenir une image plus définie de l'exploitation de VIA, avec des données précises pour chaque produit.

Par ailleurs, VIA voudrait récupérer ces éléments d'actif des services ferroviaires voyageurs qui sont vitaux pour gérer les services ferroviaires voyageurs en 1977 pour que les services ferroviaires voyageurs lui ont pas été cédés lorsqu'elle fut créée comme société pour l'exploitation efficace des services, et qui ne taux pour l'exploitation efficace des services, et qui ne en 1977 pour que les services ferroviaires voyageurs lui ont pas été cédés lorsqu'elle fut créée comme société pour l'exploitation efficace des services, et qui ne chemins de fer exploitants, et dont nous sommes pratiquement locataires. Nous poursuivons les discussions

L'enthousiasme des groupes de pression

VIA se félicite de ce que le public s'intéresse de plus en plus aux services ferroviaires voyageurs, et notamment de l'enthousiasme de certains groupes de citoyens qui favorisent avec beaucoup de vigueur la modernisation de ces services. Toutefois, nous (et peut-être ces groupes eux-mêmes) rendons certainement un bien mauvais service à notre pays si nous pensons qu'il existe des solutions simples et rapides à nos problèmes ou que le seul fait d'y englober de l'argent aurait pour effet de les résoudre.

Pour s'enthousiasmer pour le rail voyageurs, il faut aussi comprendre les éléments les plus complexes de l'exploitation et de la modernisation d'un réseau négligé pendant longtemps et qui a été durant de nombreuses années dominé par les impératifs du trafic maritime.

VIA se félicite de ce que le public s'intéresse de plus en plus aux services ferroviaires voyageurs, et notamment de l'enthousiasme de certains groupes de citoyens qui favorisent avec beaucoup de vigueur la modernisation de ces services. Toutefois, nous (et peut-être ces groupes eux-mêmes) rendons certainement un bien mauvais service à notre pays si nous pensons qu'il existe des solutions simples et rapides à nos problèmes ou que le seul fait d'y englober de l'argent aurait pour effet de les résoudre.

Il devrait être assez évident toutefois que ces mesures ne porteront pas tous leurs fruits d'ici les 24 prochains mois. C'est impossible. Un chemin de fer voyageurs est un organisme complexe, particulièrement quand il partage ses voies ferrées avec un trafic intense de marchandises. Ces mesures, dont les échéances varient considérablement parfois, exigent presque toutes plusieurs années de planification et de mise en oeuvre — dans certains cas jusqu'à une dizaine d'années. Il est raisonnable qu'elles soient intégrées dans un système de transport voyageurs à l'échelle nationale. Nous estimons que le rail voyageurs a ici un rôle essentiel à jouer.

Il devrait être assez évident toutefois que ces mesures ne porteront pas tous leurs fruits d'ici les 24 prochains mois. C'est impossible. Un chemin de fer voyageurs est un organisme complexe, particulièrement quand il partage ses voies ferrées avec un trafic intense de marchandises. Ces mesures, dont les échéances varient considérablement parfois, exigent presque toutes plusieurs années de planification et de mise en oeuvre — dans certains cas jusqu'à une dizaine d'années. Il est raisonnable qu'elles soient intégrées dans un système de transport voyageurs à l'échelle nationale. Nous estimons que le rail voyageurs a ici un rôle essentiel à jouer.

qui s'adresse à tous les employés, et à pour but d'améliorer — d'une façon très personnelle — le service offert à nos clients. L'attitude de notre personnel en contact avec la clientèle exerce une influence directe sur l'opinion que se font les gens de nos services et sur leur degré de satisfaction face à ces services.

L'un des principaux problèmes de coût à VIA vient de ce qu'elle a hérité de méthodes de dotation établies depuis des décennies. Devant le mandat spécifique d'accroître l'efficacité et la rentabilité du transport voyageurs par rail, l'un des objectifs-clés de VIA consiste à augmenter la productivité de son personnel, tout en améliorant les conditions de travail et en assurant un meilleur service au public. Que bon nombre des effets des services ferroviaires voyageurs soient à l'emploi du CN et du CP complique la poursuite de cet objectif, pourtant essentiel à l'exercice fructueux de notre mandat.

Le matériel LRC de la deuxième commande est graduellement introduit dans le corridor Québec-Windsor afin d'encore moderniser ce service avec ce nouvel équipement. Ce matériel de construction canadienne a éprouvé des difficultés de premier usage, comme nous le verrons plus tard, mais le degré de satisfaction de la clientèle est tout simplement remarquable.

Pour en planifier l'avenir, VIA a entrepris l'étude de ses services transcontinentaux de l'est et de l'ouest, étude qui permettra d'établir comment ces services historiques peuvent être modernisés pour desservir les différents marchés au prix de revient le plus bas possible.

Meilleure gestion des fonds

Parallèlement à cette étude, en collaboration avec la société Bombardier Inc., constructeur du matériel LRC, et l'UTDC, société du gouvernement de l'Ontario qui se spécialise dans les systèmes de transport d'avant-garde, nous avons entrepris la mise au point du prototype d'un nouveau train, conçu pour desservir nos parcs à faible volume de trafic dans l'ouest du Canada et dans les provinces de l'Atlantique. L'étude pourrait bien aussi conduire à l'acquisition d'un nouveau véhicule destiné au rééquipement de nos grands trains transcontinentaux. Nous visons la compatibilité entre nos trains de parcs à faible volume et ceux des liaisons transcontinentales.

Notons qu'en 1983 VIA a enfin renversé la vapeur en ce qui a trait à la situation financière. Nos demandes réelles auprès du gouvernement se sont inscrites à 93 millions de dollars de moins que prévu au budget, et l'année 1983 restera celle où, pour la première fois, nos demandes n'auront pratiquement pas augmenté par rapport à l'exercice précédent. C'est aussi la première fois que nous avons terminé l'année en déca de nos

La rentabilité et l'intérêt national

Ce ne sont là que quelques exemples du mouvement de renaissance amorcé par VIA. On prévoit qu'ils porteront fruit dans le cadre d'un programme de modernisation d'envergure nationale, suivant lequel on ménagera un équilibre entre les concentrations potentiellement rentables du corridor central Québec-Windsor et les parcsours de faible densité des provinces de l'Atlantique et de l'ouest du Canada. Comme vous le voyez, nous n'oublions ni le facteur de rentabilité, ni l'intérêt national. Dans le corridor, nous pouvons envisager un profit de l'exploitation des trains à grande vitesse. Dans les provinces de l'Atlantique et dans l'ouest du Canada, nous prévoyons assurer le meilleur service possible au prix de revient le plus bas possible. Dans un cas comme dans l'autre, nous nous préoccupons de rentabilité, mais la nature du "profit" n'est évidemment pas la même.

La preuve peut-être la plus riche de possibilités de cette renaissance réside dans l'étude que nous venons de terminer sur les trains de voyageurs à grande vitesse et que nous venons de soumettre au ministre fédéral des Transports. Dans ce domaine, il s'agit de rattraper des pays comme la France, la Grande-Bretagne et le Japon, où les trains de très grande vitesse sont déjà une réalité. L'étude de trois ans a coûté 5 millions de dollars et ses conclusions sont les suivantes: la modernisation du corridor (avec la mise en service de trains à très grande vitesse entre Montréal, Ottawa et Toronto d'une part, et LRC de Québec à Montréal et de Toronto à Windsor d'autre part) avec un rapport dette/valeur approprié *peut* faire ses frais d'immobilisations et d'intérêts et même générer un profit. Étant donné que plus de la moitié de notre trafic voyageurs national se trouve dans ce corridor, voilà des conclusions importantes quel que soit le point de vue d'où l'on se place — que ce soit sous l'angle des services à la clientèle ou au regard des impératifs de rentabilité.

Priorité des services à la clientèle

Je reparlerai de cette étude un peu plus tard. Disons tout de suite qu'elle fournit un aperçu très inspirant de nos voyageurs un service moderne à grande vitesse qui pourrait, dans cette perspective, égarer la réalisation de pionnier des Français et des Japonais. Évidemment, les ingénieurs ont des analyses détaillées

La renaissance des chemins de fer voyageurs

Présenté par Pierre A.H. Franche
Président-directeur général
VIA Rail Canada Inc.

LE regain d'intérêt manifesté par le public pour l'importante modernisation dont doit être l'objet le service ferroviaire voyageurs national du Canada est un phénomène heureux aux yeux de la société de la Couronne chargée de la prestation de ce service. Il semble que l'enthousiasme d'un public nombreux et diversifié, pour lequel la modernisation du réseau parait cruciale pour les décennies à venir, finira par balayer ces 30 ans d'indifférence et de négligence dont ont souffert les chemins de fer voyageurs.

Nous sommes bien placés à VIA pour savoir à quel point les services ferroviaires voyageurs ont la faveur du public, comme nous sommes bien placés pour constater sa déception lorsque nous ne sommes pas à la hauteur de ses attentes. Une étude conduite depuis huit mois indique clairement que les Canadiens veulent un service moderne, qu'ils considèrent cette modernisation nécessaire, et qu'ils sont prêts à en payer le prix. Tout retard risque certes de provoquer des mouvements d'impatience.

Inutile de chercher les coupables de toutes ces années de négligence. Mettons plutôt le cap sur l'avenir et tâchons de définir un processus de modernisation qui tienne compte des nombreux facteurs complexes et interreliés qui pourraient nous mettre des bâtons dans les roues. Efforçons-nous de les neutraliser si nous voulons procéder à autre chose qu'à une simple opération de maquillage de cette grande valeur nationale qu'est notre chemin de fer voyageurs.

Il vaut la peine cependant d'examiner le climat dans lequel VIA devra plonger en se lançant dans une telle aventure.

Le point de vue de VIA

Voici une société dont le marché historique a subi une érosion catastrophique depuis que l'automobile, l'autocar et l'avion y exercent leur concurrence. Voici un parc de matériel vieillissant, coûteux à entretenir, et qu'on a modernisé à grand renfort d'argent pour en prolonger la vie utile. Voici des véhicules neufs de conception canadienne, mis en service avec les défauts quasi inévitables qui accompagnent toute innovation — surtout si l'on compte que l'industrie n'a pratiquement pas construit de trains neufs, sauf des voitures de banlieue, depuis les années 1950. C'est donc dire que les innovations sont relativement nouvel-

les pour cette génération de gens qui s'occupent des services voyageurs ferroviaires. Voici encore la recherche complexe et exigeante d'une nouvelle génération de matériel ferroviaire plus rapide et plus économique et adaptée à la conjoncture des années 1990 et au-delà. Voici enfin une recherche de stratégies réfléchies, visant à placer la masse de notre capital d'immobilisations là où se trouve concentrée la masse de notre trafic potentiel. Et puis il y a aussi la nécessité d'impérieuse de moderniser, dans l'intérêt national, des services non rentables dans les régions les moins densément peuplées du Canada.

L'unité nationale exige que les investissements dans les services ferroviaires voyageurs soient répartis de façon équilibrée sur l'ensemble du réseau national. Notre planification doit donc être sélective tout en répondant aux différents besoins de l'intérêt national. Dans le cas contraire, nos efforts risquent d'être factuels de division. A cet égard, nous cherchons actuellement à négocier des ententes avec nos concurrents pour l'aménagement d'installations intermodales destinées à mieux servir le public. Nous croyons que ceci rendra l'ensemble des services de transport plus accessibles. Pour attirer les usagers de l'automobile particulièrement, il faut rendre les liaisons intermodales aussi attrayantes que possible. Nous assurons le transport de voyageurs et nous le faisons en partageant une emprise avec un autre trafic important aussi bien du point de vue du volume que du point de vue économique, soit le trafic marchandises. Ce trafic lutte pour sa place sur les voies majoritairement uniques qu'il partage avec le trafic voyageurs, comme il le fait pour les réseaux de communications utilisés par l'ensemble des chemins de fer du Canada. Nous tentons de négocier avec les deux grands chemins de fer marchandises l'entente la plus avantageuse qui soit pour les services voyageurs.

Éléments de cette renaissance

Nous abordons cette période de renaissance du rail voyageurs au Canada au moment même où nous nous apprêtons à célébrer le centième anniversaire de l'arrivée du premier train de voyageurs à Vancouver, événement qui a joué un rôle fondamental dans le ressserrement des liens qui se nouaient d'un bout à l'autre du pays. C'est un passé et un héritage dont nous devons tenir compte en envisageant l'avenir.

L'un des aspects de cette renaissance s'exprime par le fait que maintenant, VIA s'attaque directement au noeud du problème de la fiabilité (donc du respect des horaires) en construisant au coût de 306 millions de dollars un réseau national de centres de maintenance qui auront indubitablement pour effet d'améliorer la qualité de notre maintenance, la fiabilité de notre matériel et, soit dit en passant, de réduire nos frais de 55 millions de dollars par année.

VIA a élaboré un grand programme de formation

Je crois vivement que les trains de voyageurs peuvent encore avoir un impact historique sur notre pays. Mais, à mon point de vue, leur développement devra toujours se faire sur une base d'affaires et tenir compte des impératifs du résultat financier final, plutôt qu'à la manière d'un programme social dont on mesure l'efficacité de façon inévitablement plus intangible, plus diffuse. Je respecte les impératifs de l'intérêt national dans la gestion des services ferroviaires voyageurs au Canada. Je crois pourtant que nous en retirerons tous une plus grande satisfaction, si les efforts de VIA s'inspirent aussi de cette mesure traditionnelle que sont les coûts par rapport aux recettes. Nous prendrons de meilleures décisions et offrirons un meilleur service qui sera aussi plus économique. Nos clients seront plus satisfaits. La satisfaction des besoins des clients — et non pas l'exploitation des trains — voilà justement le genre d'affaires qui intéresse VIA.

La renaissance des chemins de fer voyageurs

Exposé au Comité sénatorial permanent des
transports et des communications, dans le cadre
de son étude sur les services ferroviaires voyageurs
offerts par VIA Rail Canada Inc.

présenté par
Pierre A.H. Franche, président-directeur général
VIA Rail Canada Inc.

le 31 mars 1984

